

# 2011 年度森基金 研究成果報告書

政策・メディア研究科 修士 2 年

星野和人 (81025364)

テーマ：民間企業における障害者雇用の組織設計に関する研究

— 雇用パターンによる組織の成立条件と優位性の検証 —

## 1. 背景

「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づき、常用労働者数 56 人以上規模の民間企業は 1.8%の障害者を雇用しなければならないとされているが、現状の実雇用率は未だ 1.65%と低い水準にあり、ここ 10 年間での実雇用率は、2001 年の 1.49%から比較するとわずか 0.16 ポイントしか上昇していない。また、法定雇用率を達成した企業の割合は、45.3%と過半数を下回っており、雇用させる障害者数は、約 7 万社ある企業において 1 年間で 1 社あたり 1.5 人の増加に留まっている。

その問題の背景には、①障害者雇用に向けた企業への支援の少なさと消極的な取り組みしか行わなかった未成熟な企業体質、②障害者雇用に取り組むための環境整備による要件の多さ、③環境整備にかかわる追加コストの投入に対し、逼迫した企業経営においてそのような余裕はないこと、の 3 点が挙げられる。それらの課題として、①行政によるさらなる支援の充実と、企業による雇用の受け皿としての積極的な仕組みづくり、②企業による負担感の払拭の必要性で、環境整備にかかわる要件の「選択と集中」をすること、③その「選択と集中」によって、十分条件を全て果たさずに最小の必要条件で追加コストの削減を行うこと、の 3 点を提示する。

## 2. 仮説の構築

### (1) 4 つの雇用パターンによる分析枠組み

本論文において、組織形態における分析の枠組みを行うため、「障害者の勤務場所（集中 or 分散）」と「一ヶ所の障害者数（多い or 少ない）」の 2 つの軸を独自に設定した。「障害者の勤務場所」とは、障害者の配置場所であり、基本的には建物（敷地）単位となる。「一ヶ所の障害者数」とは、上記で述べた障害者の配置された同一建物内において、どれほどの数の障害者がいるかに着目し、単位は障害者の数である。

組織形態を上記の 2 軸で分類すると、大きく 4 つに分類することができる。本論文ではそれらを「雇用パターン」と呼ぶことにし、その 4 つの雇用パターンは、一極集中型・分散多数型・分散少数型・遠隔型である。

- ① 一極集中型：障害者を一ヶ所の場所に集中して雇用する形態であり、障害者に合わせた業務内容を自社で開発し、一ヶ所に集中して管理するもの
- ② 分散多数型：工場や少数の大きな事業所を保有している企業が、ある程度地理的に分散して、それぞれの場所で多くの障害者を雇用する形態
- ③ 分散少数型：全国へ多店舗展開を展開している企業が、一ヶ所に 1～2 名（少数）の障害者を、多く

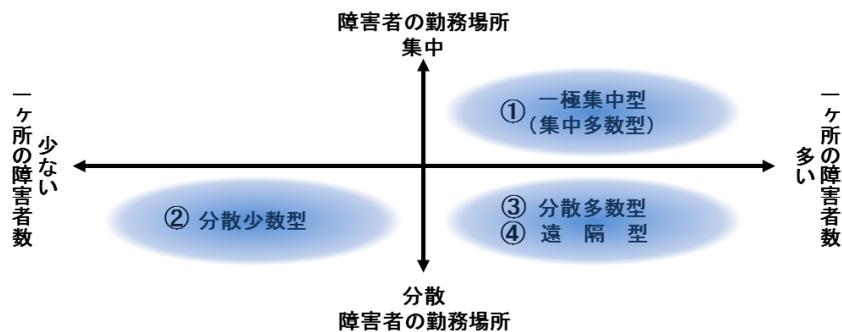
の場所で雇用する形態

- ④ 遠隔型：ITCを活用し、テレワークなどの在宅勤務による雇用形態（地理的には各個人の自宅で障害者が勤務しているため障害者の勤務場所は分散しているが、ネットワークを通じ仮定の1つのネットワークエリアで働いていることから、一ヶ所の障害者数は多く右下に配置をした。）

※ 左上の空白の部分については、基本的には障害者雇用にあまり積極的に取り組んでいない企業が当てはまるため、今回の雇用パターン分類から除外した。

※ この雇用パターン分類は優劣をつけるためのものではなく、組織形態を単純化し、あくまで要件を洗い出すためのものである。

### ■ 雇用パターンのマトリックス図



### (2) リサーチクエスションと仮説

#### リサーチクエスション ①

障害者雇用に取り組むにあたって、何が必須要件となるなのか。

#### 仮説 ①

障害者雇用には共通して行わなければならない要件があり、それは内部統制である。

※本論文での内部統制とは、企業内での障害者雇用促進のため、組織の方向性や意思統一、決まり事、責任の所在などを明確にすることとする。具体的には、障害者雇用に関わる社内全体でのビジョンやミッション、目標数値の共有化や、経営トップへの理解を得ること、現場に責任委譲をするなどのことである。

#### リサーチクエスション ②

障害種別の分類による要件以外に、どのような必須要件と削減要件があるのか。

#### 仮説 ②

雇用パターン分類によって、障害種別の分類では見えない、新たな必須要件と削減要件が分かる。

## 3. 調査対象

本論文では以下の4つの事例を提示する。これらに対して①企業内における「障害者の勤務場所」の

数・「一ヶ所の障害者数」の数、②アンケートに基づいた構造化インタビュー（7項目・37要素）。③回答の理由と背景を非構造化インタビュー、を実施し、仮説を検証した。

① A 株式会社（A 株式会社の特例子会社 a 株式会社）

対象：a 株式会社：営業所所長

時期：2010 年 12 月・2011 年 12 月

② 株式会社 B

対象：株式会社 B の特例子会社 代表取締役社長

時期：2011 年 12 月（対面）、その後、数度の電話インタビュー

③ 株式会社 C

対象：株式会社 C CSR 部 ※調査当時

株式会社 C 総務

時期：2010 年 11 月・2011 年 12 月

④ D 株式会社（D 株式会社の特例子会社 d 株式会社）

対象：d 株式会社 取締役社長

時期：2010 年 11 月・2011 年 12 月

## 4. 調査結果

### (1) 雇用パターンの現状

雇用パターンについては、そのグループ企業内における障害者の各地の配置人数状況を割合で示し、その後 2 軸に照らし合わせた数値（もしくは割合）から検証を行った。また、それらを理解しやすくするため、その数値を可視化して図にして示した。

① 極集中型：A 株式会社

・グループ算定企業数：8 社（全体のグループ企業は 15 社）

・障害者雇用率：2.03%（障害者数 198 名／従業員数 9,777 名）

<a 株式会社（特例子会社）>

・障害者数：133 名（身体障害者 34%、知的障害者 16%、精神障害者 50%）

② 分散多数型：株式会社 B

・グループ算定企業数：34 社

・障害者雇用率：16.1%（障害者人数 629 名／従業員数 3,914 名）

特例子会社・就労継続支援 A 型事業所

③ 分散少数型：株式会社 C

- ・グループ算定企業数：5社
- ・障害者雇用率：7.19%（障害者人数 1,059.5名／従業員数 14,612名）

④遠隔型：D株式会社

- ・グループ算定企業数：非公開
- ・障害者雇用率：1.83%（障害者人数 193.5名／従業員数 10,667名）

<株式会社d（特例子会社）>

- ・障害者人数：77名

**(2) 各雇用パターンにおける共通項**

アンケートに基づいた構造化インタビュー（7項目・37要素）を行った結果、内部統制が平均3.9と高い数値を示した。さらにその中の「障害者雇用における社内全体でのビジョンやミッションの共有化」、「経営トップへの理解を得る」、「トップダウンによる指揮系統」、「障害者雇用にかかわる現場責任者に対する責任委譲」、の4つが特に重要な要素であることが示された。したがって、障害者雇用において共通して行わなければならない要件は内部統制であることが明らかになり、仮説1が実証された。

評価項目	一極集中型	分散多数型	分散少数型	遠隔型	平均
(1) 物理的対応	1.8	2.5	1.0	2.0	1.8
(2) 人的支援の対応	3.0	1.0	1.0	2.0	1.8
(3) 内部統制	4.0	3.4	4.0	4.0	3.9
(4) 社内理解と意識共有	2.8	1.3	3.5	2.5	2.5
(5) 組織・管理体制の整備	4.0	2.2	2.2	4.0	3.1
(6) 労務関連の整備	4.0	1.0	1.0	4.0	2.5
(7) 採用の重視事項	2.6	2.0	3.1	3.1	2.7

※内部統制：「障害者雇用における社内全体でのビジョンやミッションの共有化」、  
「経営トップへの理解を得る」  
「トップダウンによる指揮系統」、  
「障害者雇用に関わる現場責任者に対する責任委譲（採用や人事権）」

**(3) 各雇用パターンにおける必須要件と削減要件**

仮説2の「雇用パターンの分類によって、新たな必須要件と削減要件がわかる」に対しては、一極集中型では3つ、分散多数型では1つ、分散少数型では2つ、遠隔型では3つの必須要件が明らかになった。また、削減要件においては、一極集中型では見つけることができなかったものの、分散多数型では2つ、分散少数型では3つ、遠隔型では2つが明らかになった。また、それぞれの雇用パターンにおいて、要件削減のために独自の工夫をしてコストを削減していた。

- 【必須要件】**
- ① 一極集中型:「内部統制」、「組織・管理体制の整備」、「労務関連の整備」
  - ② 分散多数型:「内部統制」
  - ③ 分散少数型:「内部統制」、「社内理解と意識共有」
  - ④ 遠隔型:「内部統制」、「組織・管理体制の整備」、「労務関連の整備」

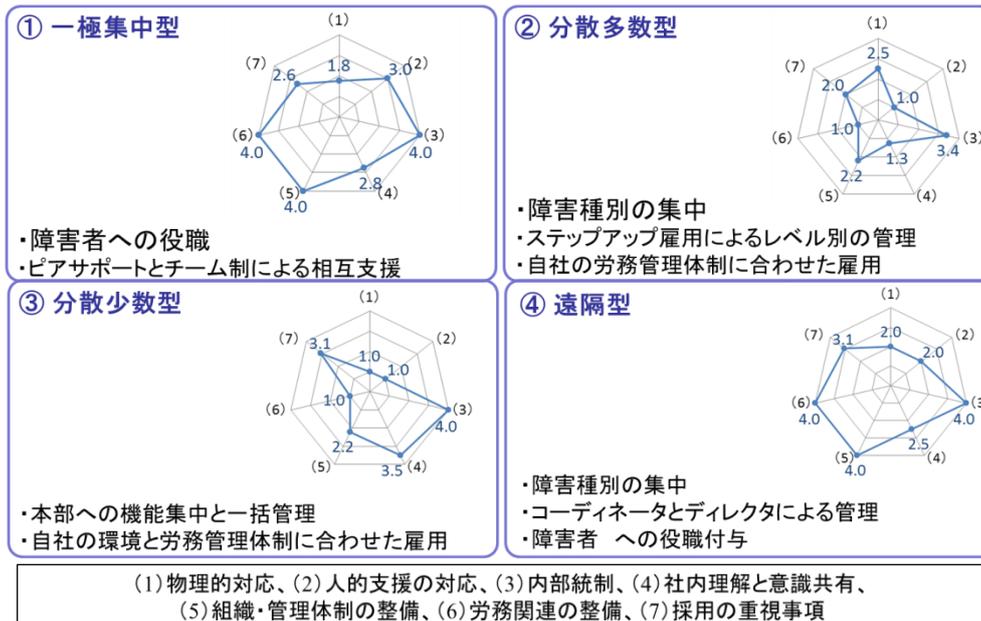
- 【削減要件】**
- ① 一極集中型:無し
  - ② 分散多数型:「人的支援の対応」、「社内理解と意識共有」
  - ③ 分散少数型:「物理的対応」、「人的支援の対応」、「労務関連の整備」
  - ④ 遠隔型:「物理的対応」、「人的支援の対応」

■ 雇用パターンにおける要件重要度合い

評価項目	一極集中型	分散多数型	分散少数型	遠隔型
(1)物理的対応	△	○	×	△
(2)人的支援の対応	○	×	×	△
(3)内部統制	◎	○	◎	◎
(4)社内理解と意識共有	○	×	◎	○
(5)組織・管理体制の整備	◎	△	△	◎
(6)労務関連の整備	◎	×	×	◎
(7)採用の重視事項	○	△	○	○

※◎特に重要、○重要、△あまり重要でない、×重要でない

■ 雇用パターンでの要件重要度合いと工夫点



5. まとめ

まず、仮説1の「障害者雇用には共通して行わなければならない要件があり、それは内部統制である」に対し、全ての雇用パターンにおいて「内部統制」が必要な共通項目であり、さらにその中の「障害者雇用における社内全体でのビジョンやミッションの共有化」、「経営トップへの理解を得る」、「トップダ

ウンによる指揮系統)、「障害者雇用に関わる現場責任者に対する責任委譲(採用や人事権など)」、の4つが特に重要な要件であることを実証した。

次に、仮説2の「雇用パターンの分類によって、障害種別の分類では見えない、新たな必須要件と削減要件が分かる」に対しては、必須要件が、一極集中型では、「内部統制」、「組織・管理体制の整備」、「労務関連の整備」の3つ、分散多数型では「内部統制」の1つ、分散少数型では、「内部統制」と「社内理解と意識共有」の2つ、遠隔型では、「内部統制」、「組織・管理体制の整備」、「労務関連の整備」の3つであった。また、削減要件においては、一極集中型では見つけることができなかったものの、分散多数型では「人的支援の対応」と「社内理解と意識共有」の2つ、分散少数型では「物理的対応」と「人的支援の対応」、「労務関連の整備」の3つ、遠隔型では、「物理的対応」と「人的対応」の2つが明らかになった。

上記で実証したことに加え、企業はコストや労力の緩和を目指し、効率性を追求しながら、その企業独自のノウハウが培われていることが明らかになった。それは、障害種別の集中やチーム制、機能集約などの組織・労務管理手法であり、これらの工夫によって要件の削減が可能になることがわかった。

最後に、環境整備における要件への関係性であり、一極集中型と遠隔型、分散多数型と分散少数型の必須・削減要件が類似していた。確かに雇用パターンも環境整備にかかわる要件と親和性は深かったが、障害者が組織に占める割合(障害者と健常者の「混在具合」)が要件に大きく関係しているが明らかになった。